

経営戦略説明会



2012年11月26日



社長 十倉 雅和

目次

I

業績動向

- 1. 2012年度業績予想 4

II

現在の経営課題

- 1. 現状認識 7
- 2. 財務基盤の強化 11
- 3. 次世代事業の開発 17
- 4. グローバル経営の深化 21

III

事業戦略

- 1. バルクケミカル事業 26
- 2. ICT関連事業 34
- 3. ライフサイエンス事業 42

IV

次期中期経営計画の方針

- 1. 次期中期経営計画の重要経営課題 58
- 2. 事業構造改善 59

V

株主還元

- 1. 配当方針 62

I

業績動向

1. 2012年度業績予想	4
---------------	---

II

現在の経営課題

1. 現状認識	7
2. 財務基盤の強化	11
3. 次世代事業の開発	17
4. グローバル経営の深化	21

III

事業戦略

1. バルクケミカル事業	26
2. ICT関連事業	34
3. ライフサイエンス事業	42

IV

次期中期経営計画の方針

1. 次期中期経営計画の重要経営課題	58
2. 事業構造改善	59

V

株主還元

1. 配当方針	62
---------	----

2012年度業績予想

(単位:億円)

	2011年度	2012年度	前年比
売上高	19,479	20,200	+721
営業利益	607	650	+43
(持分法損益)	(20)	(120)	(+100)
経常利益	507	620	+113
純利益	56	100	+44
ナフサ価格	54,900円/kl	55,000円/kl	
為替レート	79.08円/ドル	80.00円/ドル	

I 業績動向

1. 2012年度業績予想	4
---------------	---

II 現在の経営課題

1. 現状認識	7
2. 財務基盤の強化	11
3. 次世代事業の開発	17
4. グローバル経営の深化	21

III 事業戦略

1. バルクケミカル事業	26
2. ICT関連事業	34
3. ライフサイエンス事業	42

IV 次期中期経営計画の方針

1. 次期中期経営計画の重要経営課題	58
2. 事業構造改善	59

V 株主還元

1. 配当方針	62
---------	----

現在の経営課題

これまで

抜本的な事業基盤の強化
(3大課題の克服)

ラービグ
計画

DSP発足
セプラコール
買収

情電部門
新設・拡大

現在

財務基盤の強化

(収益性改善)

(投資の厳選)

(資産効率向上)

これから

次世代事業の開発

環境
エネルギー

ライフ
サイエンス

ICT

グローバル化

グローバル経営の深化

2001年

2011年

2020~30年

現状認識

これまで

抜本的な事業基盤の強化
(3大課題の克服)

ラービグ
計画

DSP発足
セプラコール
買収

情電部門
新設・拡大

現在

財務基盤の強化

(収益性改善)

(投資の厳選)

(資産効率向上)

これから

次世代事業の開発

環境
エネルギー

ライフ
サイエンス

ICT

グローバル化

グローバル経営の深化

2001年

2011年

2020~30年

現状認識（過去10年間の経営課題および事業戦略）

重点課題

石油化学事業の
抜本的競争力強化

ライフサイエンス事業の
クリティカルマス確保

将来の核となる
新規事業の育成



大型事業戦略

ラービグPJの推進

大日本住友製薬の発足
セプラコール社
(現サノビオン社)買収

情報電子化学部門
の新設・事業拡大

投資額

約1,660億円
(出資・融資)
総事業費101億US\$

約2,190億円
(株式買増、買収)

約3,550億円
(設立以降10年間の
設備投資累計)



具体成果

売上増
(00年度→10年度)

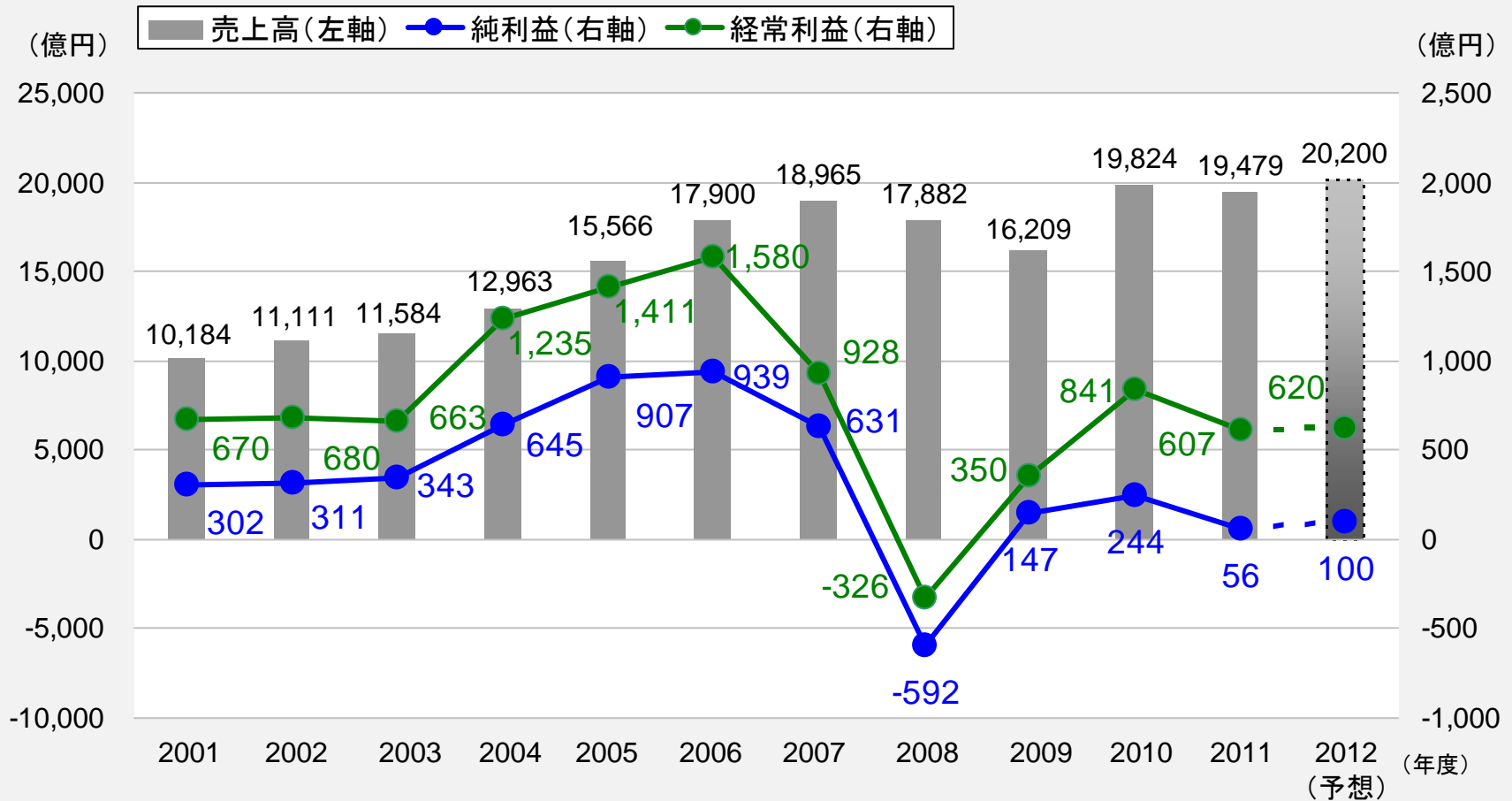
石油化学部門
(3,755億円→6,499億円)
約1.7倍

医薬品部門
(1,567億円→3,659億円)
約2.3倍

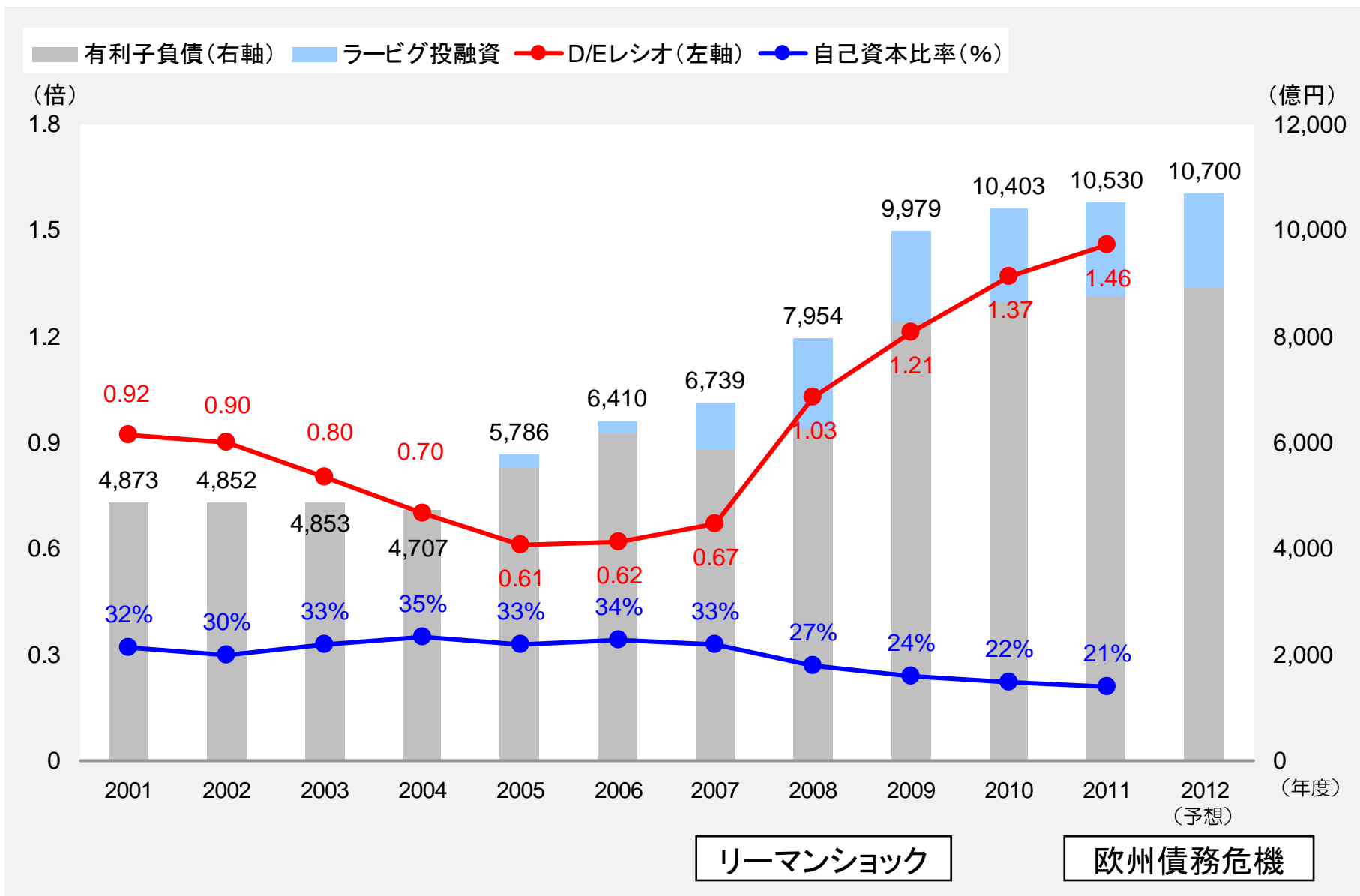
情報電子化学部門
(602億円→3,223億円)
約5.4倍

現状認識(連結業績の推移)

連結売上高・経常利益・純利益推移



現状認識(財務安全性指標推移)



財務基盤の強化

これまで

抜本的な事業基盤の強化
(3大課題の克服)

ラービグ
計画

DSP発足
セプラコール
買収

情電部門
新設・拡大

現在

財務基盤の強化

(収益性改善)

(投資の厳選)

(資産効率向上)

これから

次世代事業の開発

環境
エネルギー

ライフ
サイエンス

ICT

グローバル化

グローバル経営の深化

2001年

2011年

2020~30年

財務基盤の強化

収益性改善

- 大型事業の早期収益化
- 不採算事業の整理・撤収
- 間接費の抜本的合理化
- 為替変動への抵抗力強化

投資の厳選

- 営業キャッシュ・フローの一定範囲内に投融資を抑制

資産効率向上

- キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)短縮

財務基盤の強化

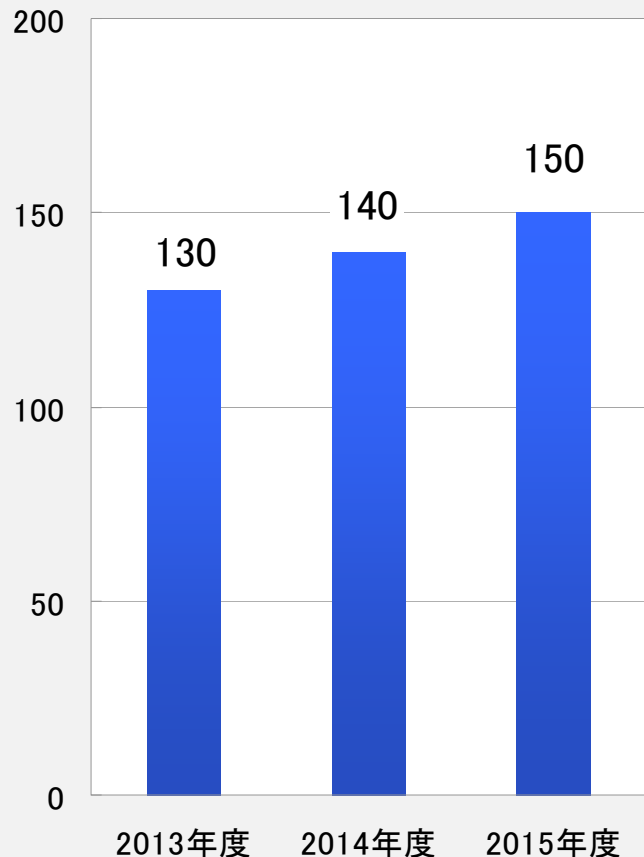
＜2015年度末までの目標＞ 有利子負債残高 9,000億円未満

攻めの経営・戦略の自由度確保

財務基盤の強化(収益性改善:間接費の抜本的合理化)

合理化目標額

(単位:億円)



グローバル化を支えるための
本社固定費増加(含む研究費)

- **研究費の効率化**
(一人当たり研究生産性向上)
- **サービス機能の効率化**
(管理部門機能のシェアドサービス、アウトソーシング)
- **業務の効率化**

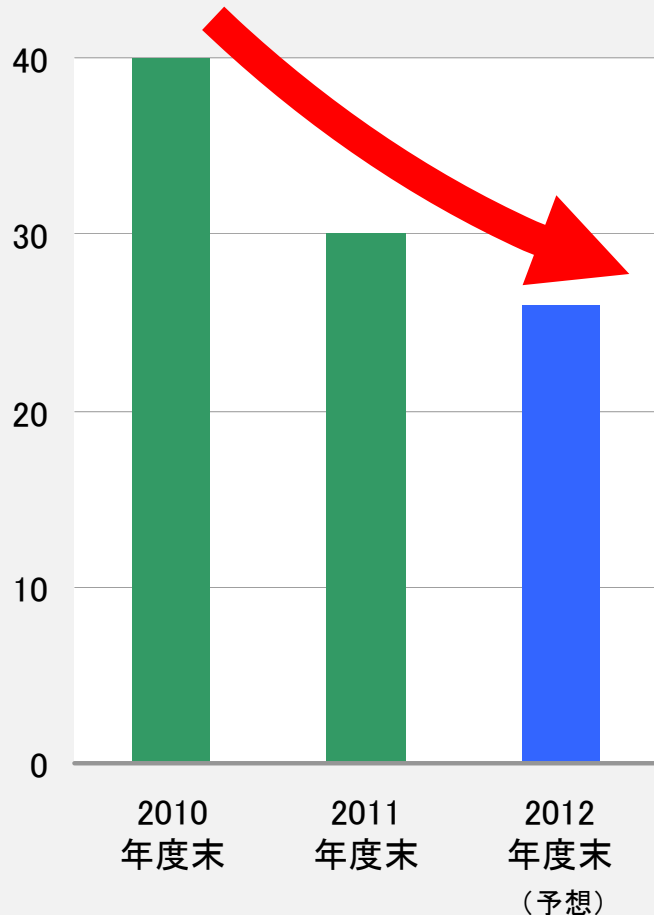
**本社固定費を中心に間接費を
2015年度までに150億円削減**

財務基盤の強化(収益性改善: 為替変動への抵抗力強化)

為替感応度

(1円/USD変動による営業利益影響額)

(単位: 億円)



急激な為替変動(円高)による
業績変動リスク

- 海外生産の拡大
- 外貨建収支のアンバランスの緩和
(偏光板等の原料のドル建購入推進等)

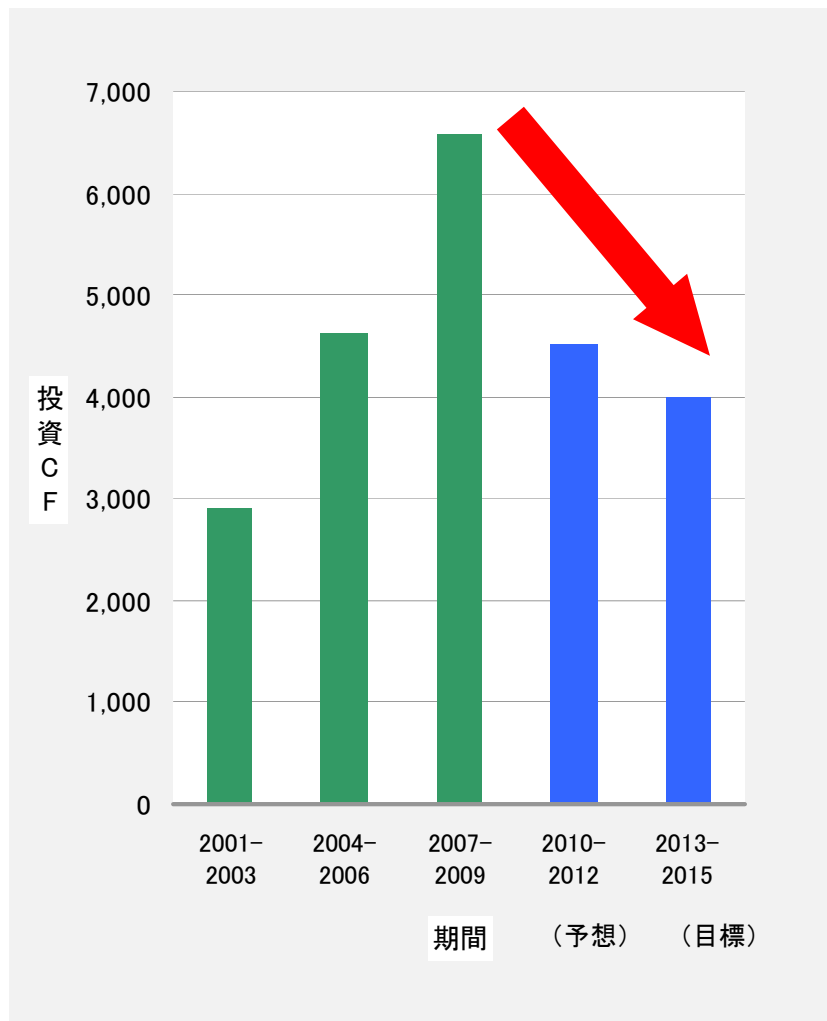
為替感応度(1円/USD変動)を半減
営業利益
40億円強/年 → 20億円強/年

財務基盤の強化(投資の厳選)



投資水準推移

(過去の中期経営計画期間の投資CF)



投融資の厳選

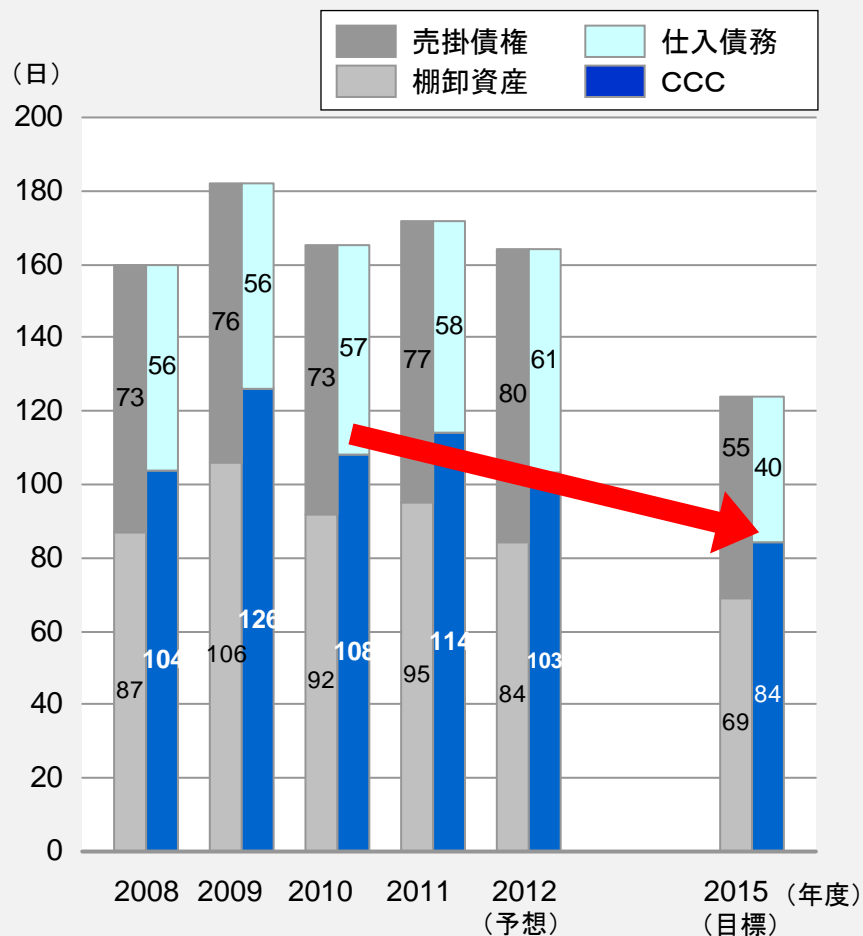
2012~2014年度の
投資意思決定額を
4,000億円以内に抑制
(特別枠1,300億円を含む)

2013~2015年度の
投資CFを4,000億円以内に

財務基盤の強化(資産効率向上:CCCの短縮)

$$\text{CCC(日)} = \text{売掛債権回転期間} + \text{棚卸資産回転期間} - \text{仕入債務回転期間}$$

当社CCC日数推移



CCCの短縮

- 売掛回収サイト短縮
- 在庫の縮減・適正化
- 買掛支払サイト延長

目標

**2015年度までに
CCC▲25%減(2010年度比)**

CCC改善効果

**2011~2015年度合計
1,300億円**

次世代事業の開発

これまで

抜本的な事業基盤の強化
(3大課題の克服)

ラービグ
計画

DSP発足
セプラコール
買収

情電部門
新設・拡大

現在

財務基盤の強化

(収益性改善)

(投資の厳選)

(資産効率向上)

これから

次世代事業の開発

環境
エネルギー

ライフ
サイエンス

ICT

グローバル化

グローバル経営の深化

2001年

2011年

2020~30年

次世代事業の開発(創造的ハイブリッド・ケミストリーの推進)

持続可能な社会の発展に貢献

環境
エネルギー

ライフ
サイエンス

ICT

グローバルな課題の解決に貢献する製品の提供＝次世代事業の確立

6つのコア技術の活用・融合

触媒設計

精密加工

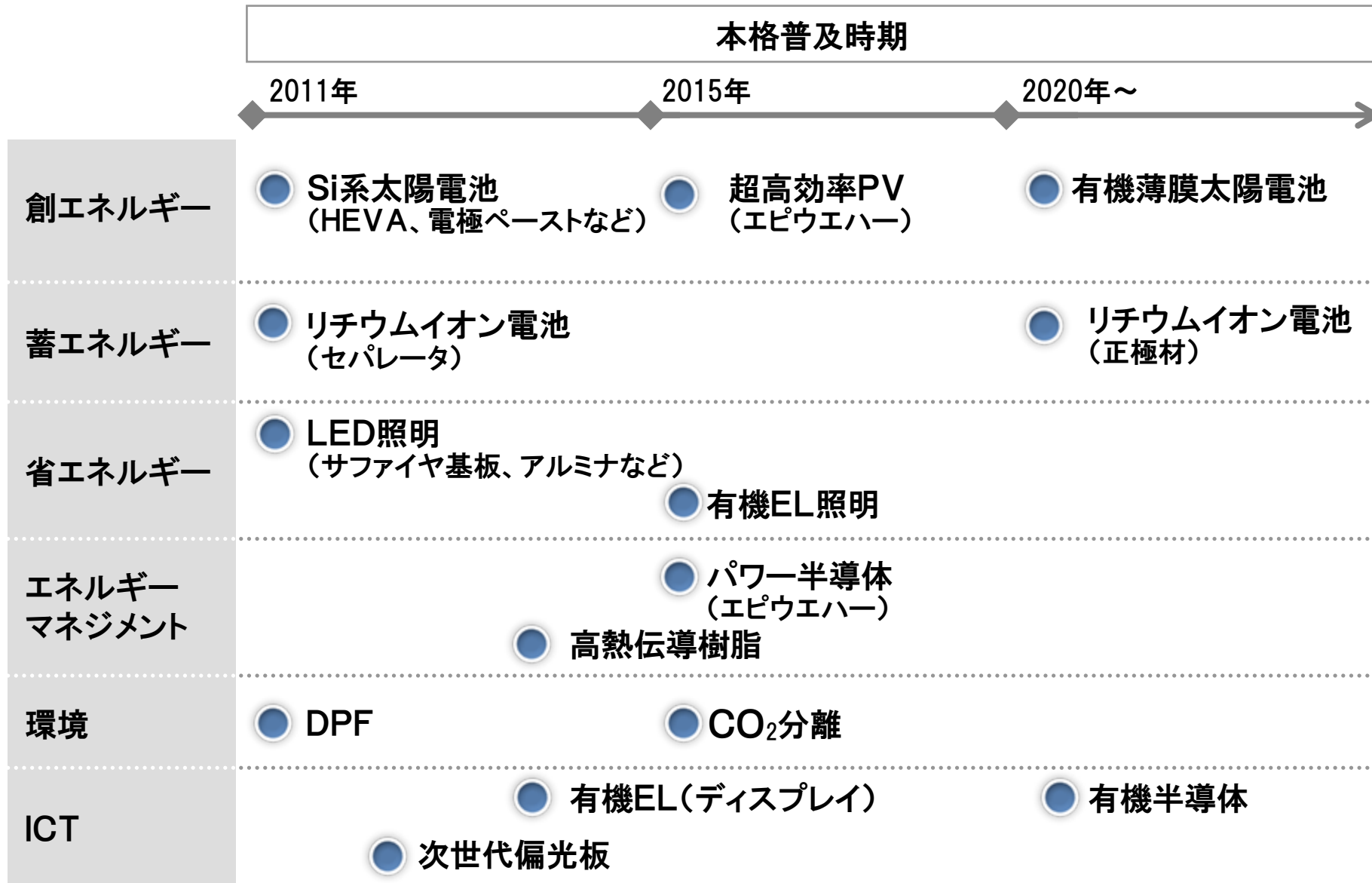
有機・
高分子材料
機能設計

無機材料
機能設計

デバイス
設計

生体
メカニズム
解析

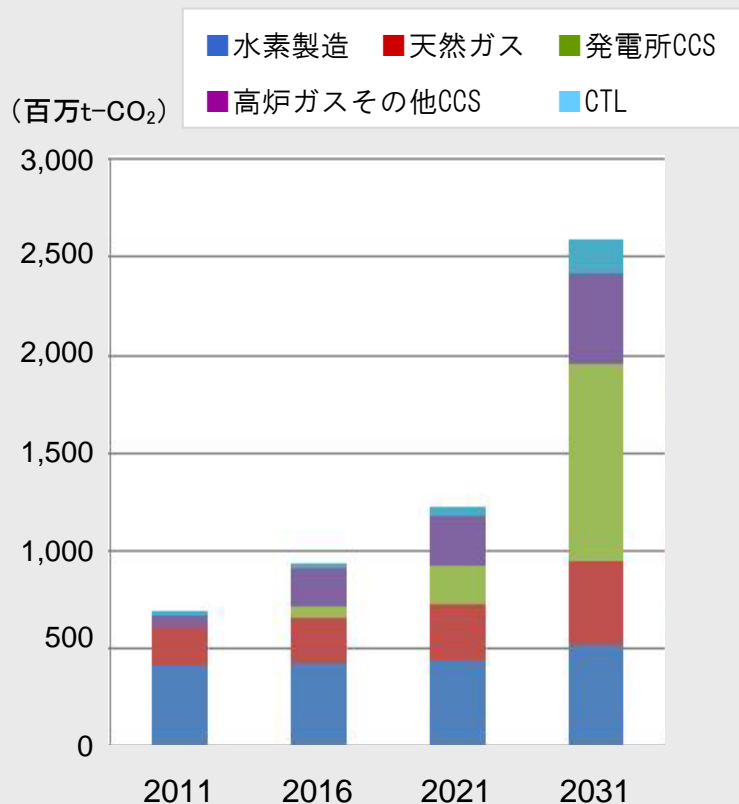
次世代事業の開発（環境・エネルギー、ICT）



次世代事業の開発(CO₂分離事業)

ターゲットとする市場

市場予測:アプリケーション別



CO₂排出源削減法規制などにより、2020年以降CCS市場の伸張が期待される。新会社では、将来のCCS市場での事業拡大を視野に入れ、既に市場が存在している水素製造や天然ガス精製の分野で事業を立上げてゆく。

新会社概要

事業内容: CO₂選択透過膜を用いたCO₂分離

資本金: 8億円

出資比率: 住友化学47.5%、
住友商事47.5%
ルネッサンス社5%

CO₂選択透過膜を用いたCO₂分離技術の特徴

- ① エネルギー消費量が少ない
- ② 分離プロセスがシンプル
- ③ 装置自体のスケールが小さい
- ④ 設備能力に柔軟性あり
- ⑤ 化学吸収法に比べて投資金額が少ない

グローバル経営の深化

これまで

抜本的な事業基盤の強化
(3大課題の克服)

ラービグ
計画

DSP発足
セプラコール
買収

情電部門
新設・拡大

現在

財務基盤の強化

(収益性改善)

(投資の厳選)

(資産効率向上)

これから

次世代事業の開発

環境
エネルギー

ライフ
サイエンス

ICT

グローバル化

グローバル経営の深化

2001年

2011年

2020~30年

真のグローバル化とは？

国境・国籍を越えて

コスト・技術・事業環境
の各要素について

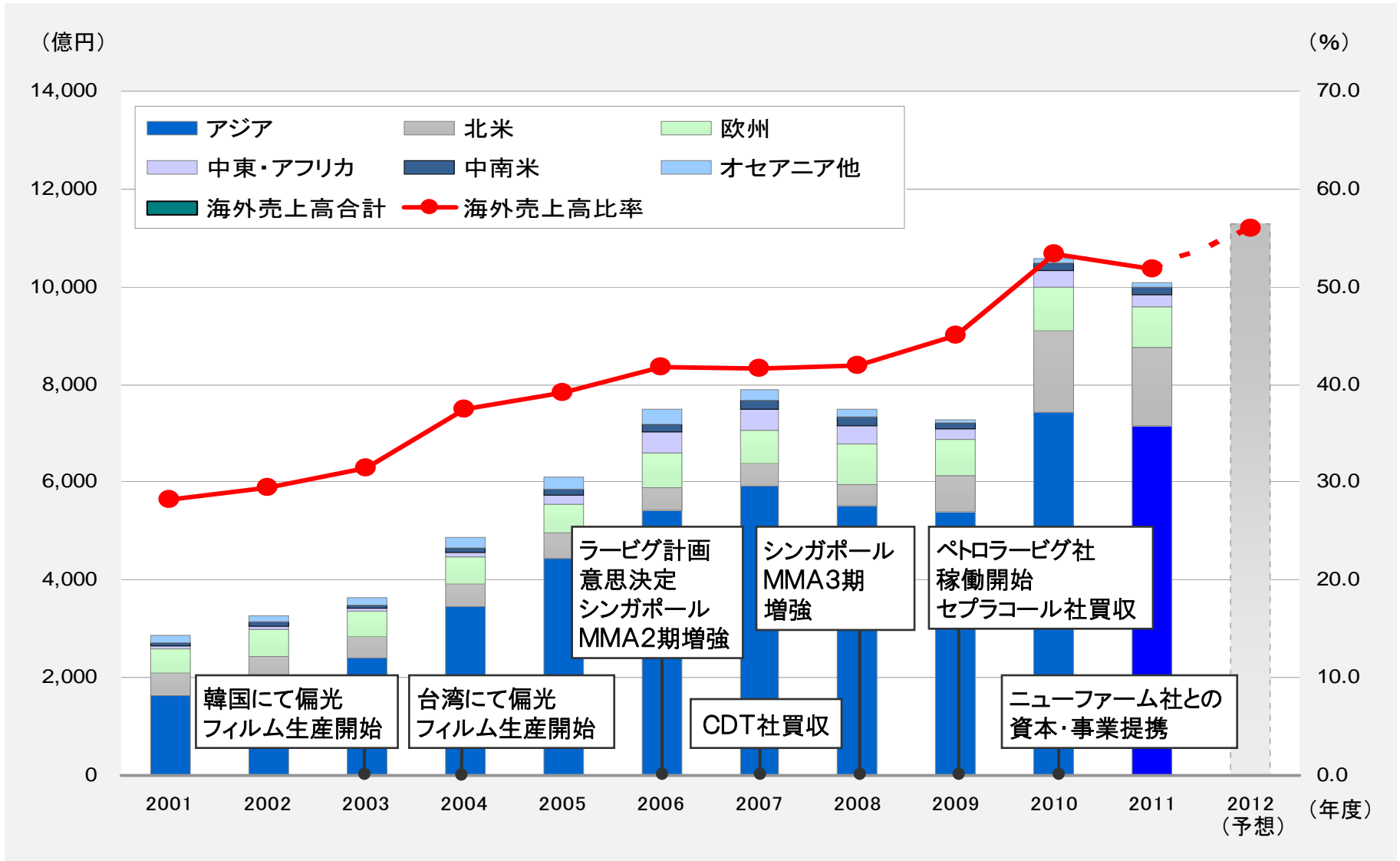
事業にとって
最も良い組み合わせ

Global: 全球的

Globally Integrated Management

グローバル経営の深化(海外売上高推移)

参考：海外生産高比率 2011年度 40%



韓国にて偏光フィルム生産開始

台湾にて偏光フィルム生産開始

ラービグ計画意思決定
シンガポールMMA2期増強

CDT社買収

シンガポールMMA3期増強

ペトロラービグ社稼働開始
セプラコール社買収

ニューファーム社との資本・事業提携

グローバル経営の深化(海外比率)

	2001年度 実績(億円)	2011年度 実績(億円)	増加率(%) 2012/2001
国内売上高	7,312	9,389	128%
海外売上高	2,872	10,090	351%
総売上高	10,184	19,479	191%
為替レート (円/ドル)	124.98	79.08	
海外売上高 比率(%)	28%	52%*	

※海外生産高比率 : 40%
海外人員比率 : 39%

グローバル経営の深化

基礎化学

(シンガポール)
メタクリル樹脂増強
(ポーランド)
DPF工場建設

情報電子化学

(韓国)
タッチセンサーパネル設備新設
サファイア基板合併設立
(中国)
サプライチェーン構築

医薬

(米国)
ラッソーダ販売
BBI社・エレベーション社買収
(欧州)
ラッソーダの武田薬品との提携

石油化学

(シンガポール)
S-SBR新プラント建設
(サウジアラビア)
ラービグ・プロジェクト・フェーズⅡ

健康・農業化学

(豪州)
ニューファームとの資本・業務提携
(米国)
モンサントとの業務提携

2011年度
40%

海外生産高

I 業績動向

1. 2012年度業績予想	4
---------------	---

II 現在の経営課題

1. 現状認識	7
2. 財務基盤の強化	11
3. 次世代事業の開発	17
4. グローバル経営の深化	21

III

事業戦略

1. バルクケミカル事業	26
2. ICT関連事業	34
3. ライフサイエンス事業	42

IV 次期中期経営計画の方針

1. 次期中期経営計画の重要経営課題	58
2. 事業構造改善	59

V 株主還元

1. 配当方針	62
---------	----

日本国内の石油化学事業の現状

- ユーザーの海外移転
- 円高の進展
- 原料(ナフサ)、用役(電力)の競争力の問題
- 安価な輸入品の増加
- 北米でのシェールガスの石油化学計画の勃興



石油化学事業の存続発展には
海外での事業基盤の拡充が必須

住友化学は 1980年代から積極的に海外展開

拠点ごとの特徴を活かしたワールドワイドな事業展開



石油精製から石油化学までの統合コンプレックス

2006年 3月 起工式実施

2009年 4月 エタンクラッカーの本格稼動開始

2009年11月 竣工式実施

2012年 4月 プロジェクト・ファイナンス契約の
完工保証終了

ラービグ・フェーズ I の業績動向

(百万米ドル)

		2010	2011	2012 1Q	2012 2Q	2012 3Q
売上高	精製	10,416	12,071	3,663	3,290	3,606
	石化	2,074	2,163	604	669	528
営業利益		-30	27	40	-17	123
純利益		56	18	31	-28	109

バルクケミカル事業(ラービグ・フェーズⅡ)

1. 投資額	約70億米ドル
2. 主要原料	エタン(約40万トン/年) ナフサ(約300万トン/年)
3. 生產品目	EPDM、TPO、MMAモノマー、MMAポリマー、 LDPE/EVA、パラキシレン/ベンゼン、キュメン、 フェノール/アセトン
4. 稼動予定	2016年前半
5. 継続検討項目	アクリル酸、SAP、カプロラクタム、ナイロン6樹脂、 ポリオール

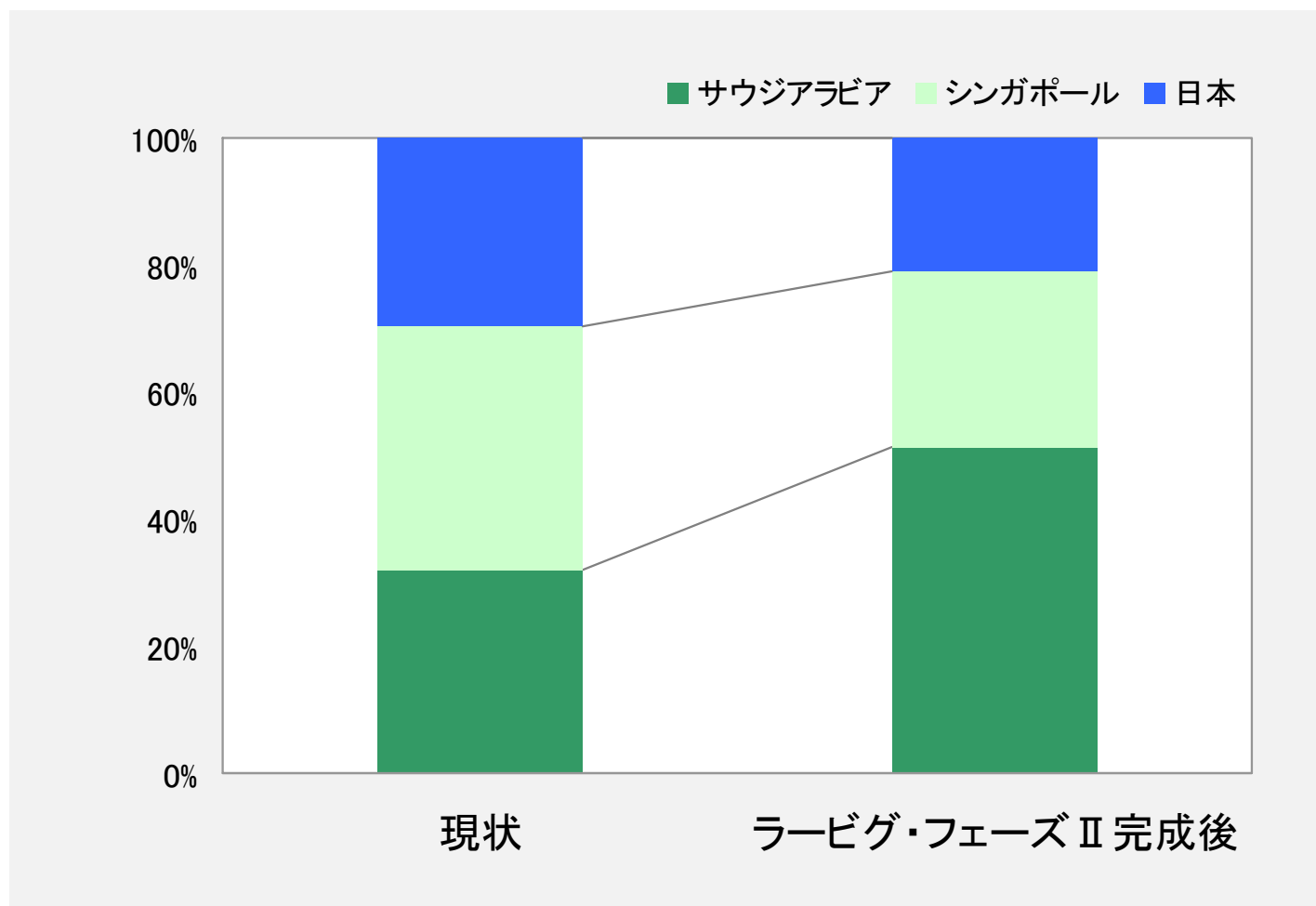
プロジェクトの意義

- ① 生産品目の拡大
- ② 高付加価値
- ③ 成長力のある中東・北アフリカ市場に近接

競争力の源泉

- ① 安価なエタン原料の活用
- ② ラービグ・フェーズⅠのインフラの活用
- ③ 最新鋭の設備
- ④ サウジアラムコとの強固なパートナーシップ

拠点別の石油化学製品の生産比率



I 業績動向

1. 2012年度業績予想	4
---------------	---

II 現在の経営課題

1. 現状認識	7
2. 財務基盤の強化	11
3. 次世代事業の開発	17
4. グローバル経営の深化	21

III 事業戦略

1. バルクケミカル事業	26
2. ICT関連事業	34
3. ライフサイエンス事業	42

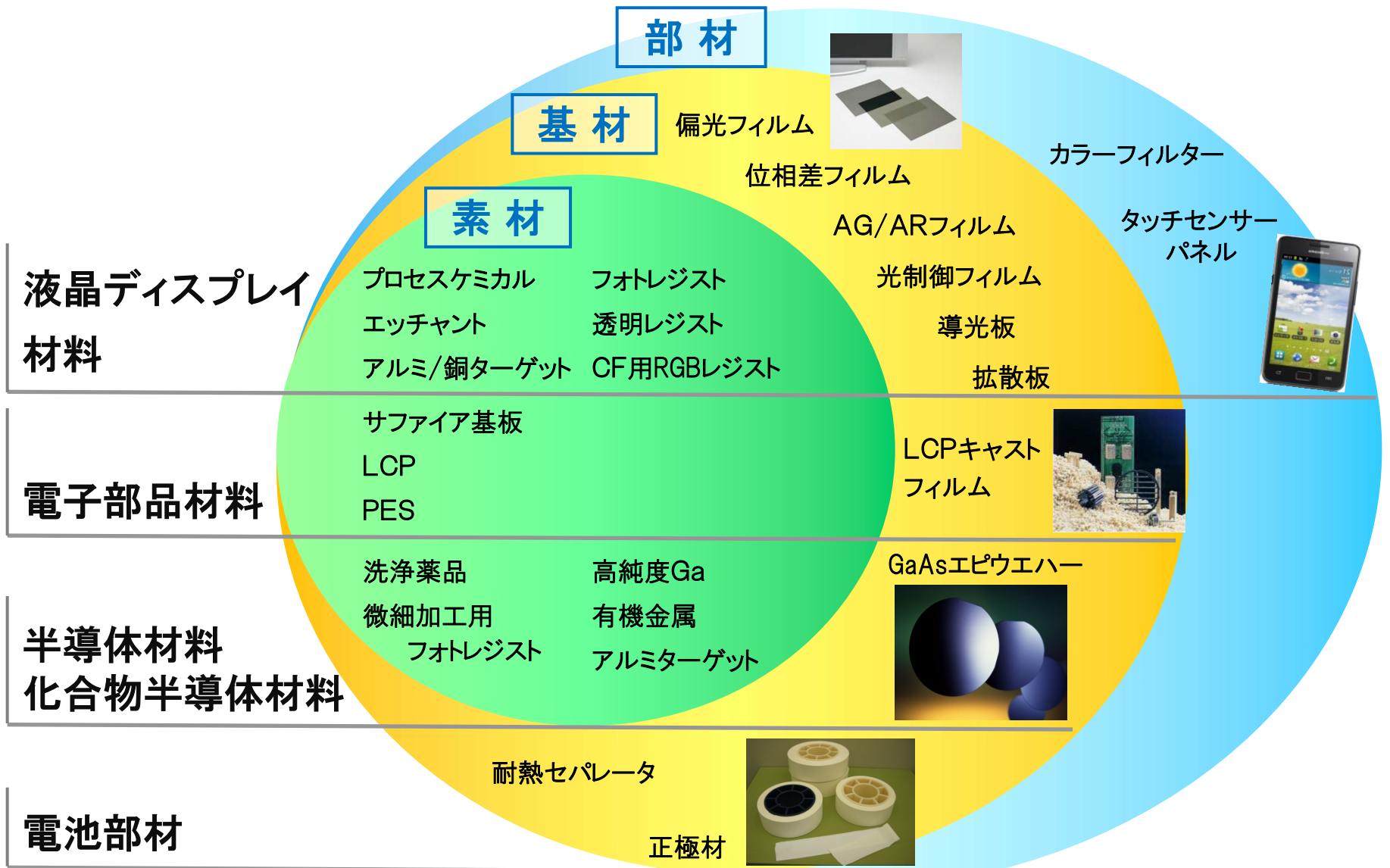
IV 次期中期経営計画の方針

1. 次期中期経営計画の重要経営課題	58
2. 事業構造改善	59

V 株主還元

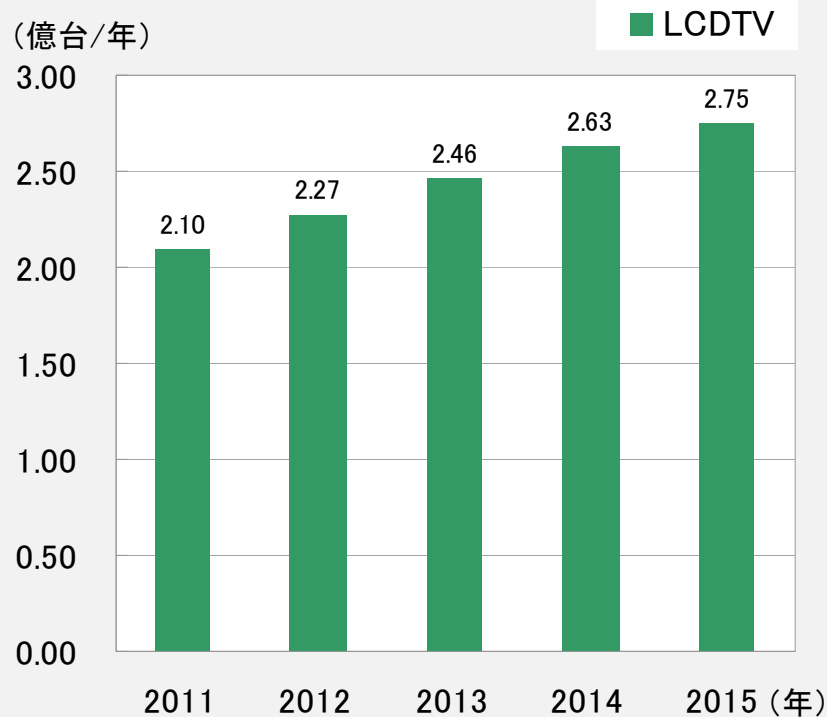
1. 配当方針	62
---------	----

ICT関連事業



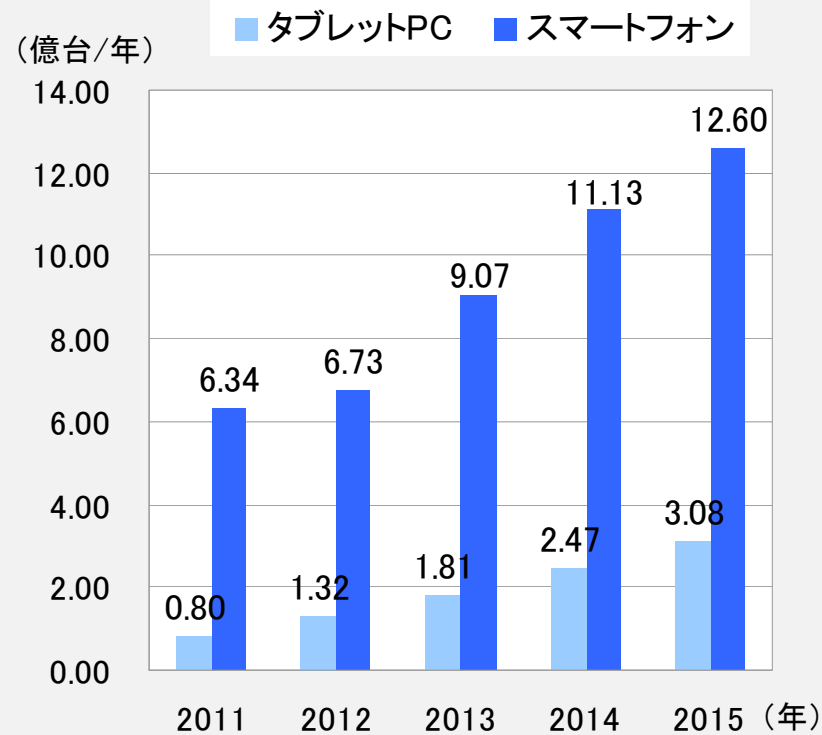
LCDTVの成長率

年平均成長率: 7%



タブレット及びスマートフォンの成長率

年平均成長率: タブレットPC 41%
スマートフォン 19%



(出典: Display Search 2012.07)

ICT関連事業(偏光板)

	液晶TV用 (大型偏光板)	スマートフォン・タブレット用 (中小型偏光板)
需要動向	安定成長	急成長
需要特性	大型かつ安価	高機能(軽・薄・強・広視野角)
求められる条件	コストダウン (規模の経済→技術力)	高機能追加の技術力
戦略	生産処理速度の高速化 安価な代替部材開発	高機能化への技術対応

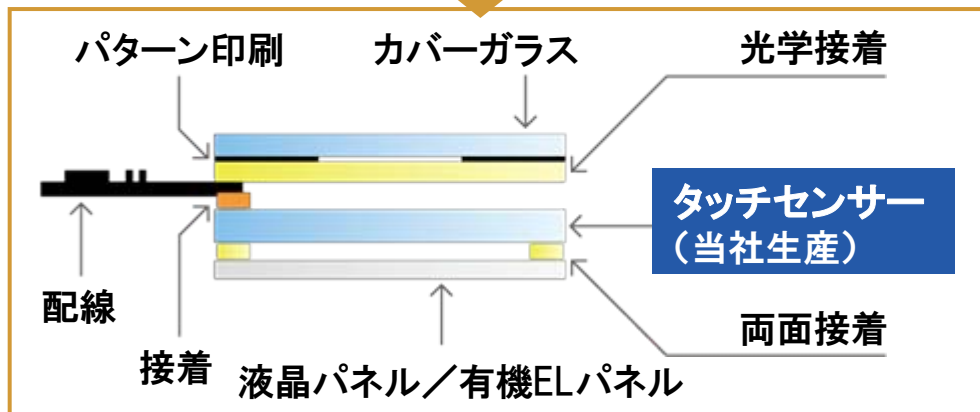
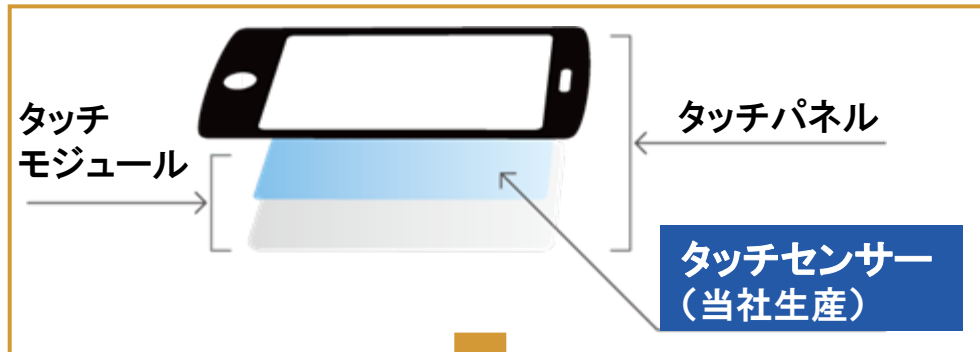


偏光板メーカーで生き残れるのは3~4社

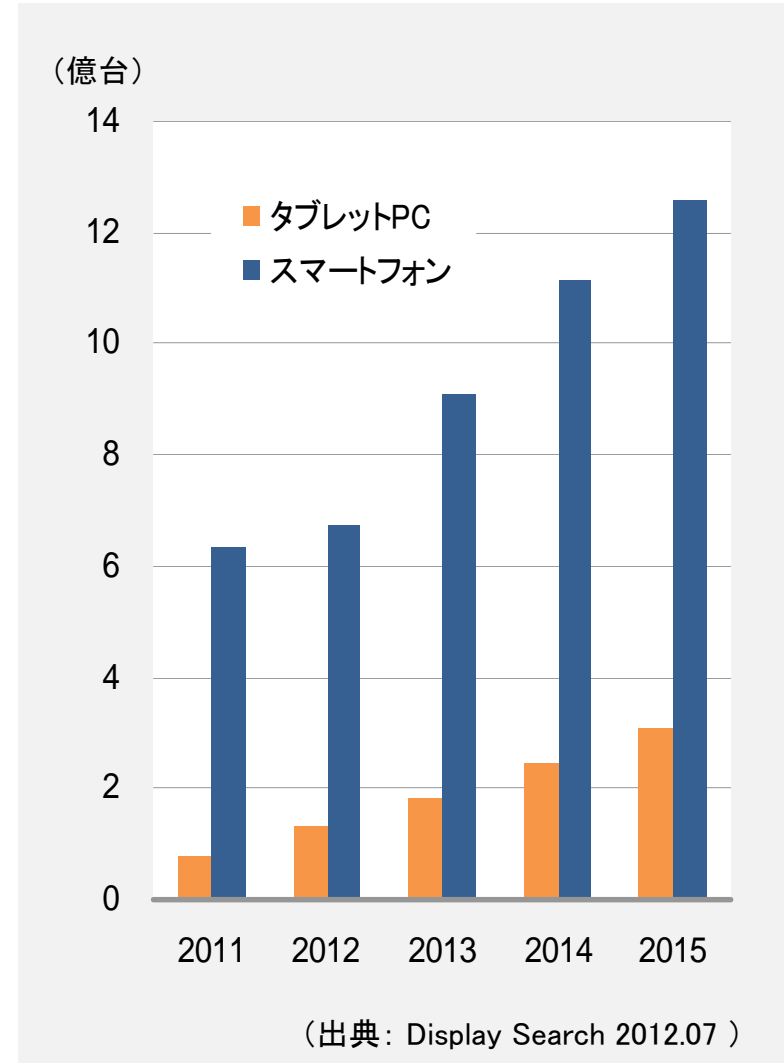
ICT関連事業(タッチセンサーパネル)

● タッチセンサーパネルとは

- スマートフォンやタブレットPCに搭載される位置入力部品であり、近年、市場が急成長
- 今後は様々な用途(電子黒板、ナビゲーション表示材等)に幅広く採用される見通し



● アプリケーション需要予想



● ディスプレイ用途事業化の進捗状況

● 発光材料(赤・緑・青)の性能

有機ELテレビ向け材料において、当初目標は達成

● 発光材料の量産工場

住友化学の大阪工場に完成し、今秋よりサンプル供給開始

● 発光材料の量産化技術

上記材料については量産化技術を確立済み

● 課題・市場

● 更なる発光材料の性能アップ(発光効率)

ディスプレイの低消費電力化等の要求に向けて開発に取り組む

● 有機ELテレビ市場

2015年には、有機ELテレビ市場の本格立ち上がりを期待

社会に新しい価値を提供する 次世代照明

60色の有機EL照明パネル



開発計画



フレキシブル照明



プリンティッド・エレクトロニクスへの展開



I 業績動向

1. 2012年度業績予想	4
---------------	---

II 現在の経営課題

1. 現状認識	7
2. 財務基盤の強化	11
3. 次世代事業の開発	17
4. グローバル経営の深化	21

III

事業戦略

1. バルクケミカル事業	26
2. ICT関連事業	34
3. ライフサイエンス事業	42

IV 次期中期経営計画の方針

1. 次期中期経営計画の重要経営課題	58
2. 事業構造改善	59

V 株主還元

1. 配当方針	62
---------	----

ライフサイエンス事業(健康・農業関連)

健康・衛生

- 人々の健康
- 安全の保護

食糧

- 食糧増産
- 持続可能型農業
- 安心・安全な農作物

環境

- 生活の質
- 環境の改善

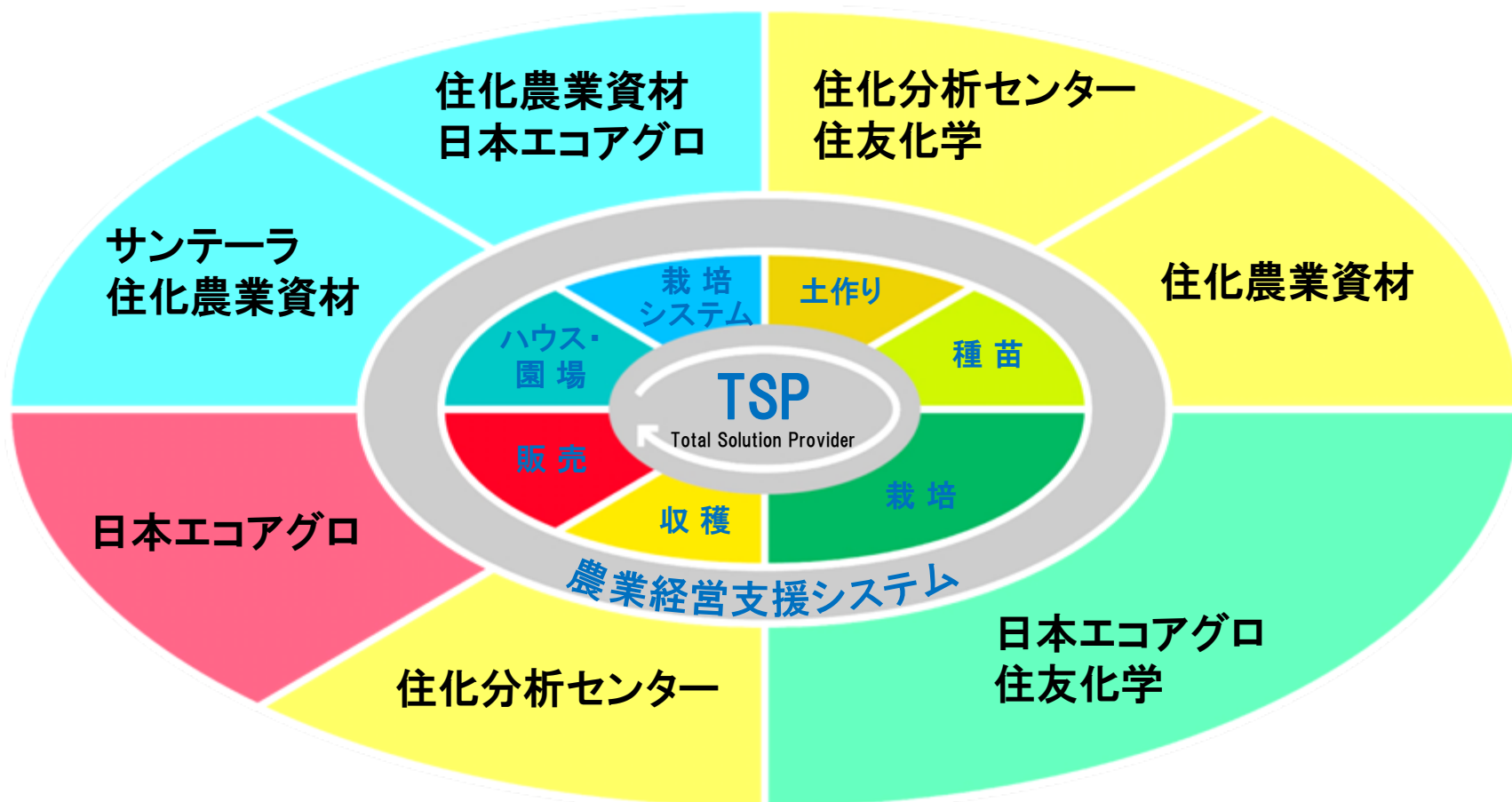
Sumitomo Chemical
R&D

グローバルな
事業拡大

高収益事業基盤
の確立

コンプライアンス
と安全の確保

国内ではトータル・ソリューション・プロバイダーとして
農業関連製品やサービスを幅広く生産者に供給



● 農業法人 住化ファーム



株式会社サンライズファーム西条
(レタス等)

株式会社住化ファームおおいた
(トマト)



株式会社住化ファーム山形
(トマト・いちご)

株式会社住化ファーム長野
(いちご)

株式会社住化ファーム三重
(みつば)

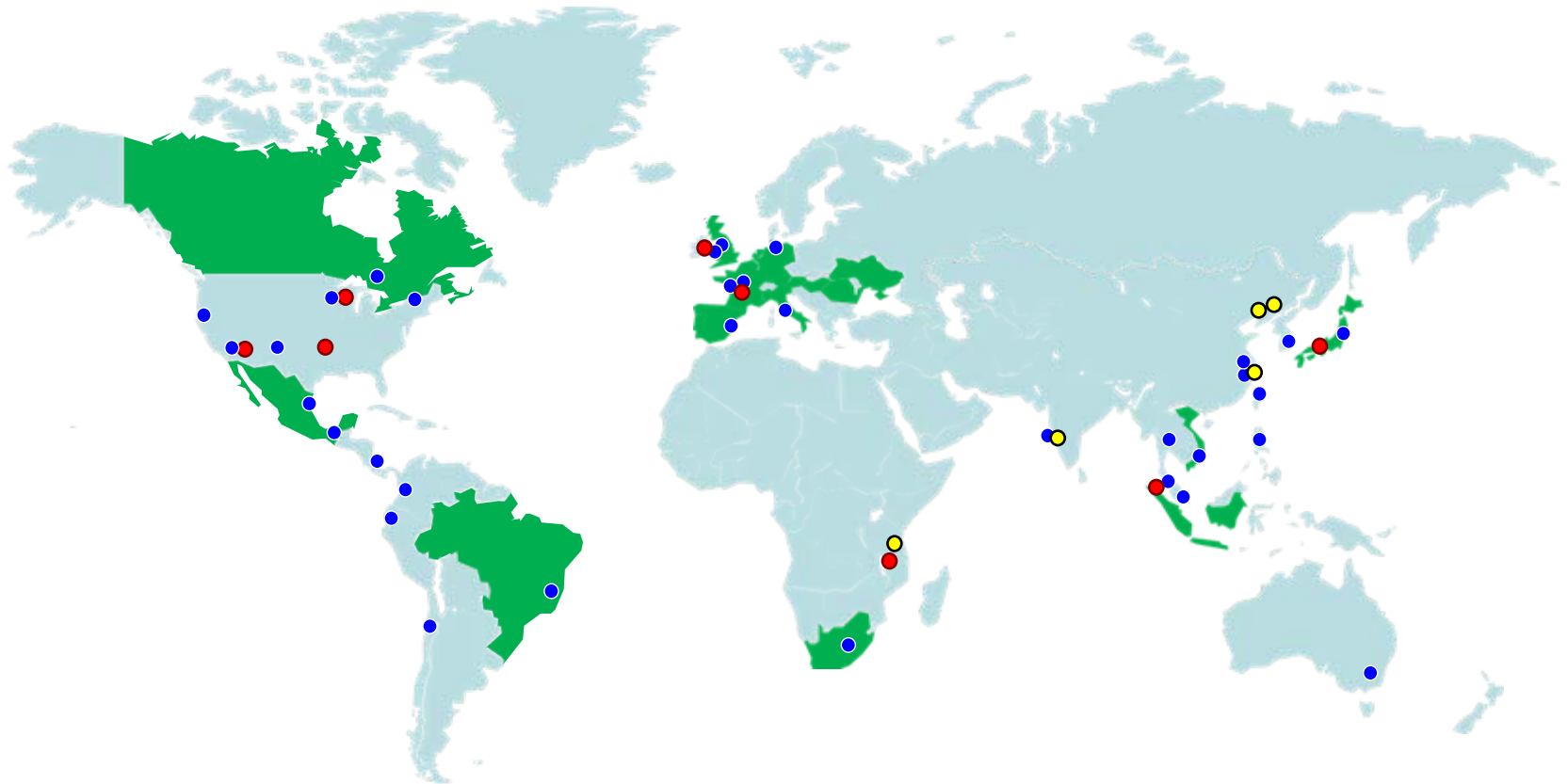


住友化学のグローバル拠点

- 販売拠点: 33
- 工場: 5
- 研究所: 8

■ ニューファーム社との販売提携国
(2012年7月時点)

➡ 19ヶ国



ライフサイエンス事業(健康・農業関連)

大豆・綿花・果樹・サトウキビ用除草剤／グリホサート抵抗性雑草、難防除雑草に有効

フルミオキサジン

大豆用選択性除草剤
カンパニー

種子・非選択性除草剤
カンパニー

住友化学
(ベーラントUSA)

2010年10月
両社の強みを
活かした提携の実現

モンサント社

原体供給

住友化学
(大分工場)

2012年8月
大豆用選択性除草剤
原体生産能力倍増

大豆作付面積拡大
による需要増

フルミオキサジンの販売拡大

ライフサイエンス事業(健康・農業関連)

土壌害虫に対する優れた効果がある農業用殺虫剤 クロチアニジン
地域毎のトレンド・ニーズにより種子処理・粒剤処理を選択

米州の種子ビジネスの
高成長を背景にした
種子処理需要増

種子処理

薬剤処理

欧州は土壌に混和する
粒剤処理が需要の中心

米州

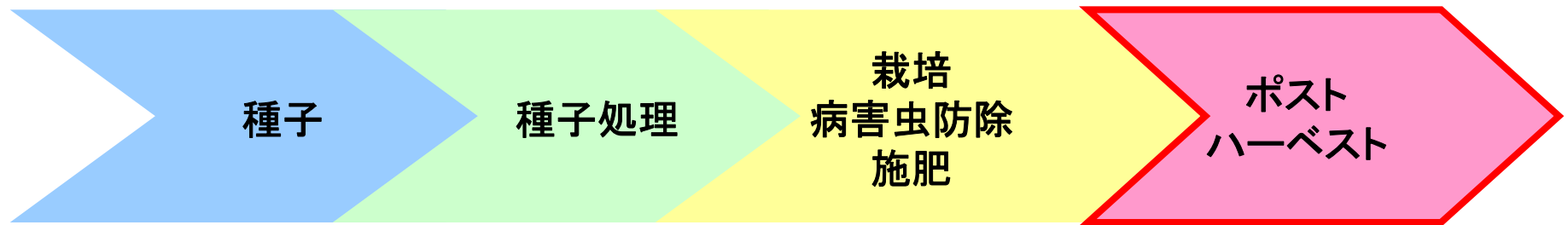
種子処理を核に展開

欧州

粒剤処理を核に展開

クロチアニジンの販売拡大

ライフサイエンス事業(健康・農業関連)



種子

- ヒマワリ
- ナタネ
- ソルガム

化学農薬

- 殺虫・殺菌剤

製剤・施用技術

- 種子処理用殺虫剤
- 種子処理用植物成長調整剤
- 種子処理技術

化学農薬

- 殺虫・殺菌・除草剤

バイオリショナル

- 微生物農薬
- 植物成長調整剤

肥料

- コート肥料

製剤技術

- マイクロカプセル

製品

- 殺菌剤
- 鮮度保持剤
- コーティング剤
- 植物成長調整剤

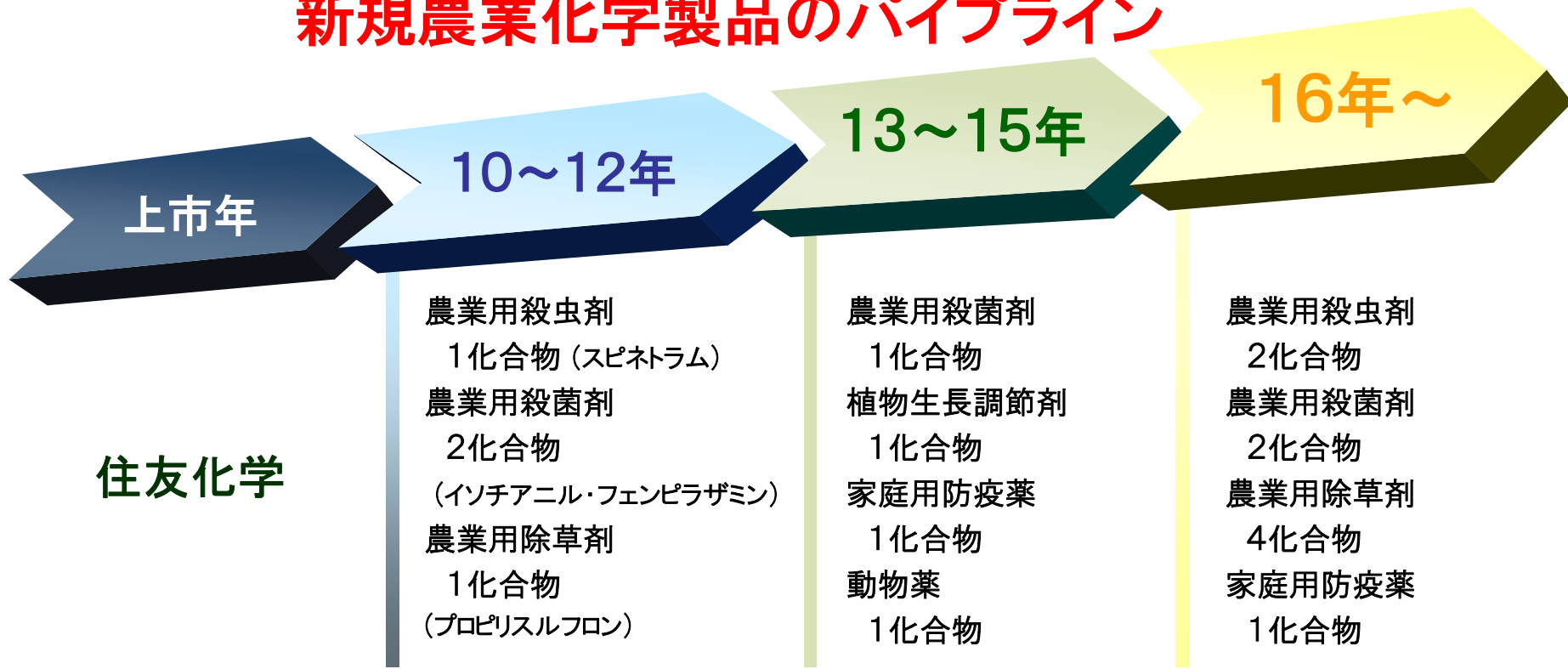
サービス

- ポストハーベスト処理
- 出荷前処理
- 残留分析

ポストハーベスト分野への戦略的進出

- ①事業領域拡大、②マルチとの事業内容差別化による市場プレゼンス向上、③川下化戦略の推進、④既存農薬事業とのシナジー効果

新規農業化学製品のパイプライン



農薬のマルチナショナルカンパニーとの上市数比較 (公表データから住友化学が推定)

住友化学	A社	B社	C社	D社	E社
4化合物	2化合物	5化合物	1化合物	なし	1化合物

海外事業の拡大(北米への進出)

- 2009年 大日本住友製薬によるセプラコール社(現サノビオン社)の買収
- 2011年 非定型抗精神病薬「ラツーダ」発売
- 2012年 大日本住友製薬によるBBI社の買収
サノビオン社によるエレベーション社の買収
- 2013年 「ラツーダ」双極性障害うつ追加効能取得予定

米国自販体制整備
米国での自販開始

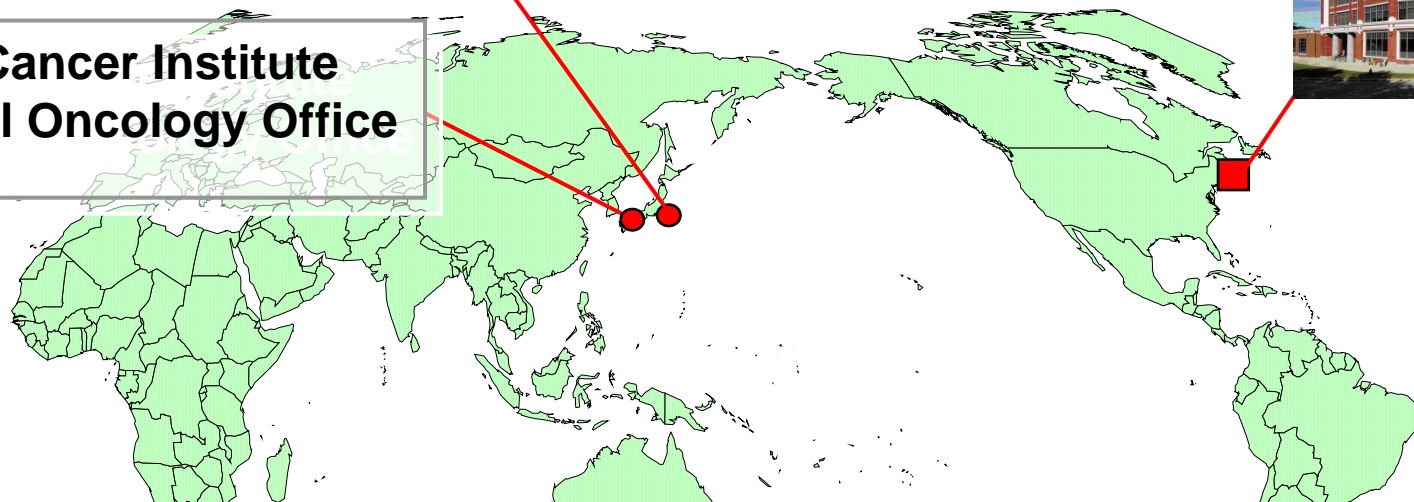
北米での販売拡大
＜CNS領域＞
ラツーダ発売

パイプライン拡充
＜がん領域＞
BBI社買収
＜呼吸器領域＞
エレベーション社買収

がん領域で世界展開へ ～米子会社核に研究開発体制～

Global Oncology Office
(Tokyo)

DSP Cancer Institute
Global Oncology Office
(Osaka)



日本

研究開発拠点の
ロケーション

研究:大阪
開発:大阪、東京

研究開発体制

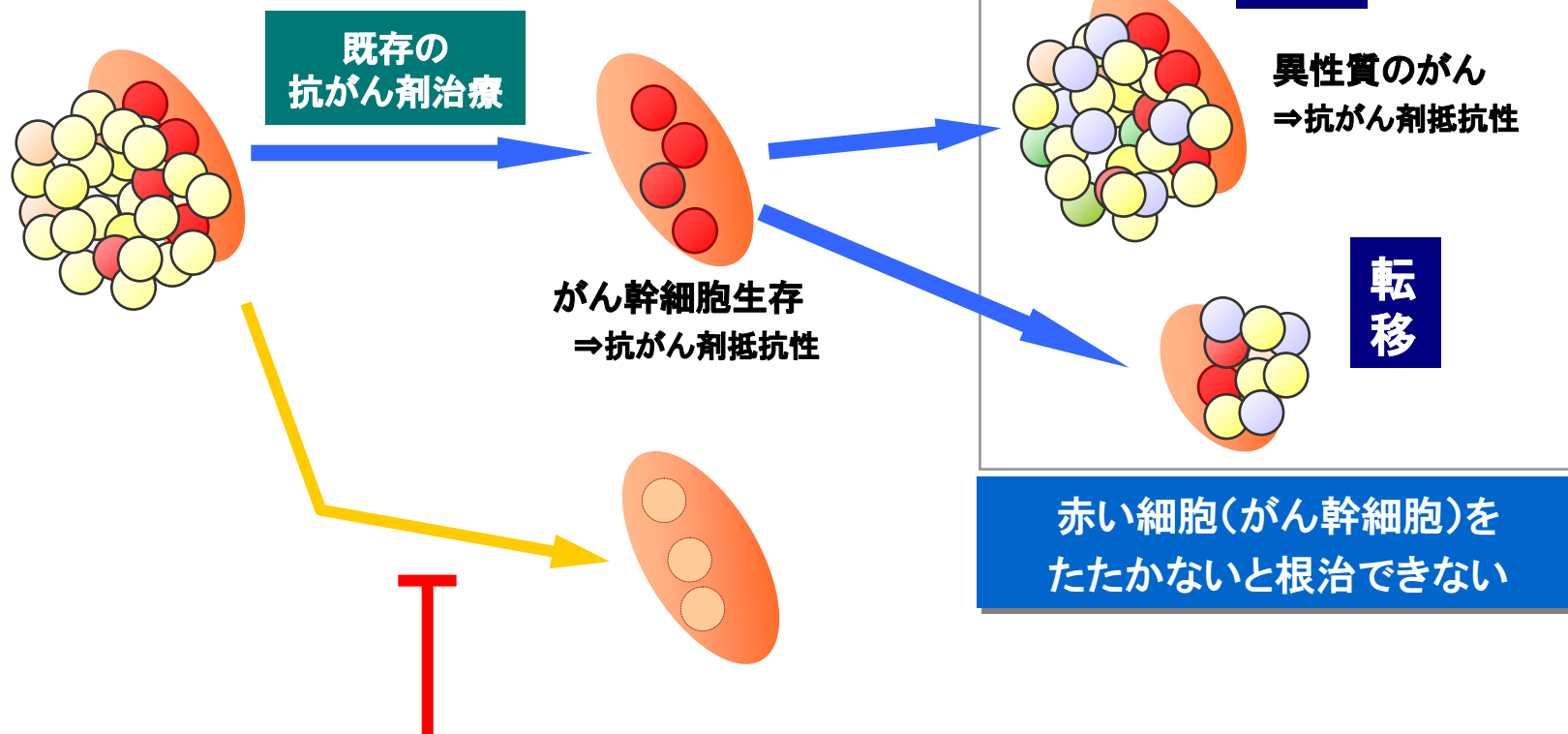
オンコロジー事業推進室
がん創薬研究所(社長直轄)

北米

Cambridgeへ新規構築
(2012年度中予定)

100名体制(2013年中)

BBI608、BBI503作用メカニズム概要

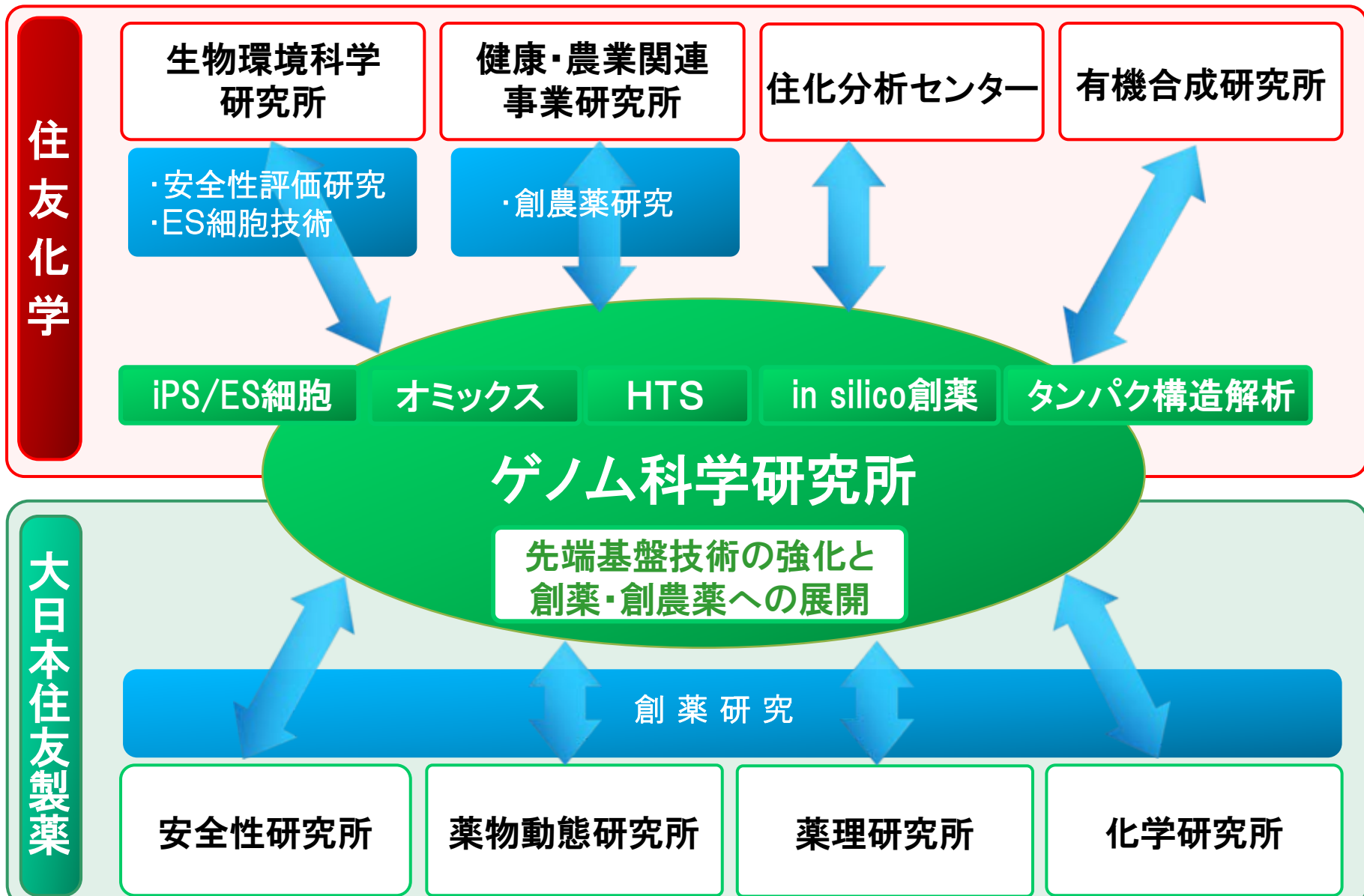


BBI608、BBI503
がん幹細胞を標的とした薬

化学療法剤との併用などで、

- ◎ 劇的な効果(根治)を期待
- ◎ 耐性・再発・転移に対する効果期待

ライフサイエンス事業(研究開発)

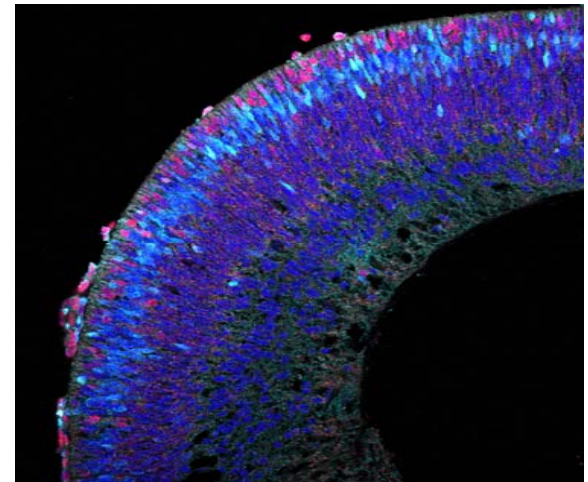


ヒトES細胞から立体網膜の形成に成功

- 化学物質のヒトに対する安全性を従来より精緻に予測可能に
- 網膜色素変性症などへの再生医療への道を開く成果の一つ

理化学研究所笹井先生との共同研究

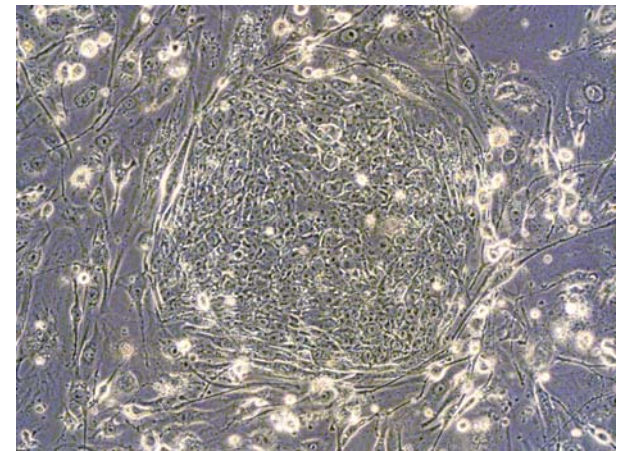
- ヒトES細胞の自己組織化培養で胎児型の眼「眼杯」の形成に成功
- 視細胞や神経節細胞などを含むヒト立体網膜組織の多層構造の形成に成功
- ヒトES細胞由来の網膜組織の冷凍保存技術確立し、実用化へ前進



ヒトES細胞由来の
立体網膜組織

大日本住友製薬の iPSを含めた最新の細胞技術を用いた 創薬や再生医療への取り組み

- 京都大学iPS細胞研究所(CiRA)と難治性希少疾患の治療法創出を目的とする共同研究を推進中
- ジョンズホプキンス大学、慶應義塾大学とも最新の細胞技術を活用した共同研究を推進中



iPS細胞

I 業績動向

1. 2012年度業績予想	4
---------------	---

II 現在の経営課題

1. 現状認識	7
2. 財務基盤の強化	11
3. 次世代事業の開発	17
4. グローバル経営の深化	21

III 事業戦略

1. バルクケミカル事業	26
2. ICT関連事業	34
3. ライフサイエンス事業	42

IV 次期中期経営計画の方針

1. 次期中期経営計画の重要経営課題	58
2. 事業構造改善	59

V 株主還元

1. 配当方針	62
---------	----

次期中期経営計画の重要経営課題

① 財務基盤強化

② 事業構造改善

⑤ コンプライアンス

5つの
重要
経営課題

④ グローバル
経営の深化

③ 次世代事業育成

次期中期経営計画の事業構造改善の方針

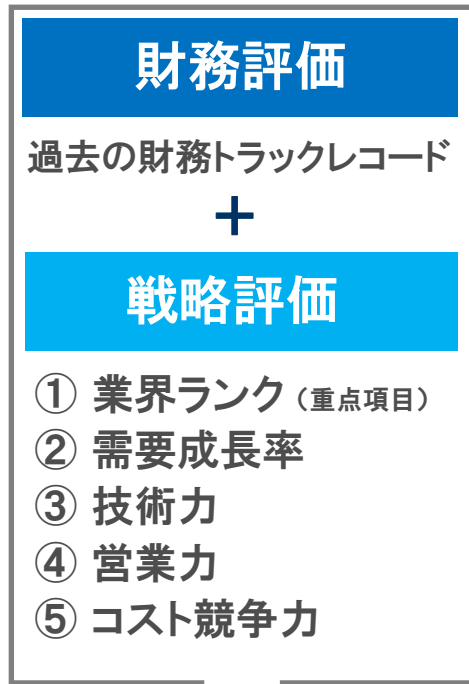
- 大型戦略投資の所期効果達成に向けた対策/アクションプランの実行
- 低収益／不採算事業の思い切った再編ならびに抜本的製造コスト削減
- 次世代事業及び資産効率性の高い事業への投下資本・人的資源の集中

事業ポートフォリオの事業評価

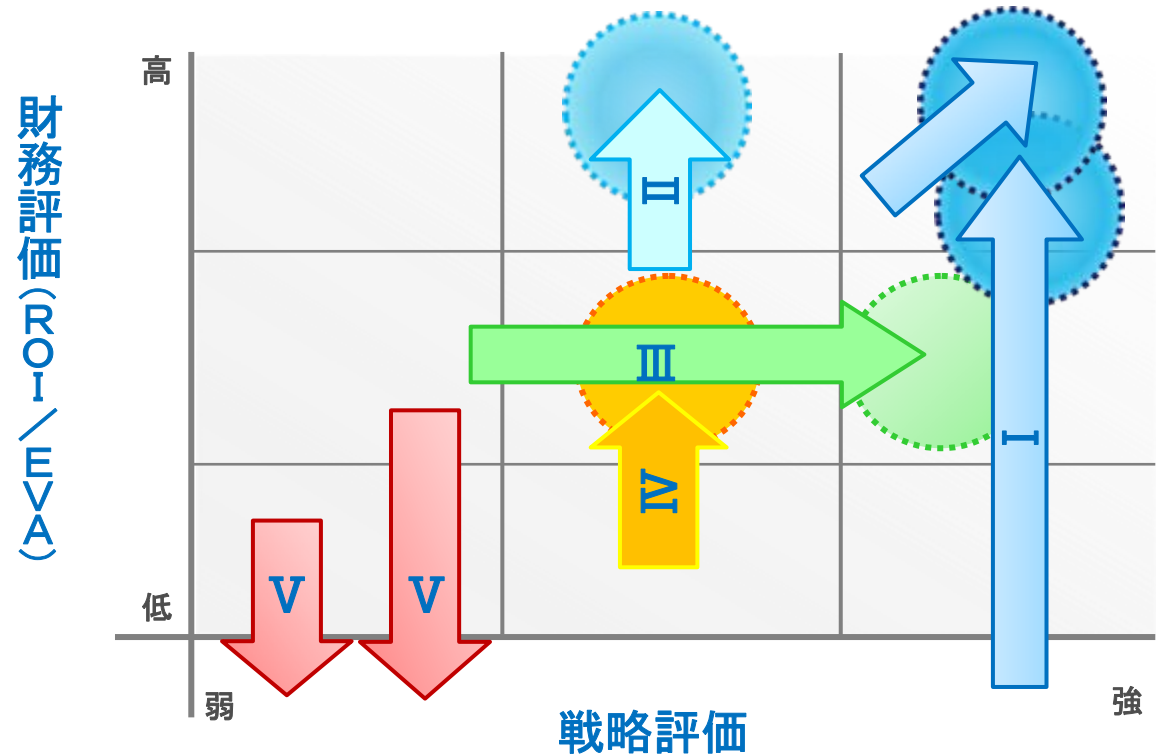
各事業部門における
事業ポートフォリオのダイナミックな変革

事業構造改善(事業ポートフォリオの事業評価基準)

事業評価: 中核となる競争力・事業への絞込み



事業評価



	I	II	III	IV	V
戦略	成長	収益力強化	ポジション強化	構造改善	縮小撤退
施策内容	投資				再構築

I 業績動向

1. 2012年度業績予想	4
---------------	---

II 現在の経営課題

1. 現状認識	7
2. 財務基盤の強化	11
3. 次世代事業の開発	17
4. グローバル経営の深化	21

III 事業戦略

1. バルクケミカル事業	26
2. ICT関連事業	34
3. ライフサイエンス事業	42

IV 次期中期経営計画の方針

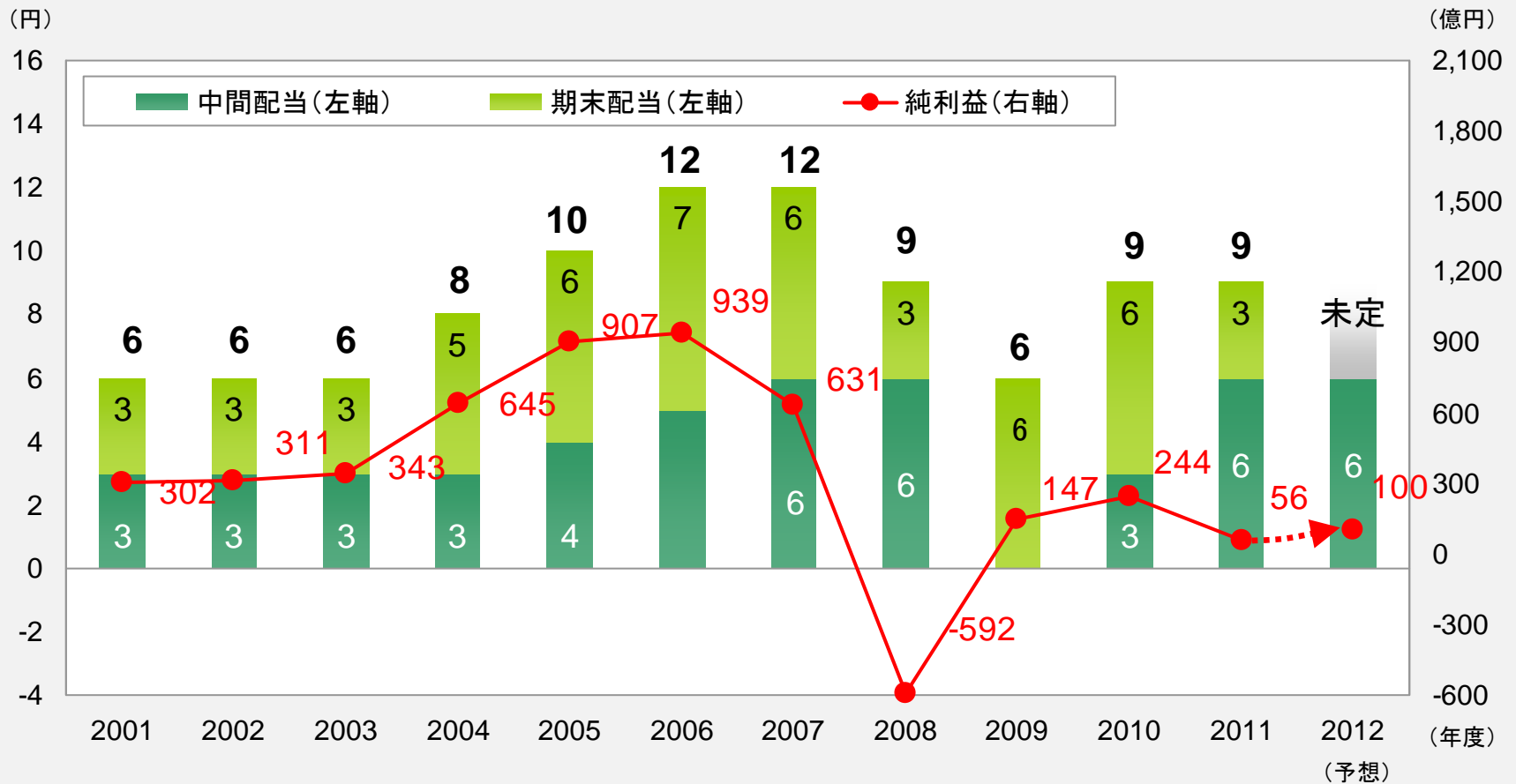
1. 次期中期経営計画の重要経営課題	58
2. 事業構造改善	59

V 株主還元

1. 配当方針	62
---------	----

配当方針

当社は、剰余金の配当の決定にあたり、株主還元を経営上の最重要課題の一つと考え、各期の業績、配当性向ならびに以後の事業展開に必要な内部留保の水準等を総合的に勘案し、安定的な配当を継続することを基本としております。



Creative Hybrid Chemistry



注意事項

本資料に掲載されている住友化学の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち歴史的な事実でないものは将来の業績等に関する見通しです。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られた情報にもとづき算出したものであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。実際の業績等に重大な影響を与えうる重要な要因としては、住友化学の事業領域をとりまく経済情勢、市場における住友化学の製品に対する需要動向、競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場において住友化学が引き続き顧客に受け入れられる製品を提供できる能力、為替レートの変動などがあります。但し、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。